



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

CURSO 2019-2020

TRABAJO FIN DE GRADO

**ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING
INTERNACIONAL EN EL SECTOR DE LA ROPA Y CALZADO
DEPORTIVO**

**ANALYSIS OF INTERNATIONAL MARKETING STRATEGIES
IN THE SPORTSWEAR AND FOOTWEAR SECTOR**

FERNANDO HUERGO AVIÑA

ÁNGEL HERRERO CRESPO

SEPTIEMBRE 2020

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
2. DESCRIPCIÓN E HISTORIA DE LAS EMPRESAS	5
2.1. ADIDAS	5
2.2. NIKE	9
2.3 JOMA	13
3. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	15
4. ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS	16
4.1. Orientación estratégica en la internacionalización	16
4.1.1 Marco teórico	16
4.1.2 Aplicación al caso	17
4.2. Proceso de internacionalización de las empresas	19
4.2.1 Marco teórico	19
4.2.2 Aplicación al caso	20
4.3. Tendencia a la estandarización o a la adaptación de las decisiones de marketing internacional	21
4.3.1 Marco teórico	21
4.3.2 Aplicación al caso	22
4.4. Estrategia de macro-segmentación	25
4.4.1 Marco teórico	25
4.4.2 Aplicación al caso	26
4.5. Segmentación transnacional	27
4.5.1 Marco teórico	27
4.5.2 Aplicación al caso	27
4.6. Formas de entrada en mercados exteriores	30
4.6.1 Marco teórico	30
4.6.2 Aplicación al caso	31
4.7. Estrategia de marca	35
4.7.1 Marco teórico	35
4.7.2 Aplicación al caso	35
5. CONCLUSIÓN	37
6. BIBLIOGRAFIA	38

RESUMEN

En el siguiente proyecto se han elegido tres importantes empresas pertenecientes al sector del calzado deportivo, textil y productos deportivos. El objetivo es estudiar la gestión del marketing internacional y determinadas cuestiones en su proceso de internalización como son: la orientación estratégica a la hora de internacionalizarse, el proceso de internalización, las estrategias de estandarización o adaptación seleccionadas por las empresas, la estrategia de macro-segmentación, el tipo de segmentación transnacional elegida por cada una de las empresas, las formas de entrada en el mercado exterior y la estrategia de marca.

Las empresas seleccionadas para este estudio son: Adidas, Nike y Joma. Dichas marcas son conocidas en todo el mundo y han tenido una expansión veloz en los mercados exteriores. En el caso de Adidas y Nike son las dos empresas líderes en el sector de los productos deportivos y Joma es una empresa española que durante los últimos años ha tenido un gran crecimiento en los mercados exteriores, logrando una gran reputación de cara a los consumidores.

Se ha comenzado observando la orientación estratégica de cada empresa siendo la estrategia geocéntrica la seguida por todas ellas. Las empresas se encuentran en la última fase de internalización, produciendo en mercados exteriores y estandarizando sus productos con pequeñas adaptaciones en los mercados. En cuanto a la estrategia de macro-segmentación, tanto Adidas, Nike y Joma han preferido diversificar sus recursos en los distintos mercados. Por último, la forma de entrada es mediante la exportación directa y exportación concertada, realizando la producción en mercados exteriores mediante contratos de fabricación y utilizan una imagen global, permitiendo un reconocimiento internacional.

ABSTRACT

In the following research, three important companies belonging to the sector of sports shoes, textiles and sports products have been chosen. The objective is to study the management of international marketing and certain issues in its process of internalization such as: the strategic orientation when internationalizing, the process of internalization, the standardization or adaptation strategies selected by the companies, the macro-segmentation strategy, the type of transnational segmentation chosen by each of the companies, the ways of entering the foreign market and the brand strategy.

The companies selected for this study are: Adidas, Nike and Joma. These brands are known all over the world and have had a rapid expansion in foreign markets. In the case of Adidas and Nike, they are the two leading companies in the sports products sector, and Joma is a Spanish company that has experienced great growth in foreign markets in recent years, achieving a great reputation with consumers.

We have started by observing the strategic orientation of each company, with the geocentric strategy being followed by all of them. The companies are in the last phase of internalization, producing in foreign markets and standardizing their products with small adaptations in the markets. Regarding the macro-segmentation strategy, both Adidas, Nike and Joma have preferred to diversify their resources in different markets. Finally, the way of entry is through direct export and concerted export, carrying out production in foreign markets through manufacturing contracts and using a global image, allowing international recognition.

1. INTRODUCCIÓN

El mundo cada día está más globalizado, este proceso ha tenido enormes repercusiones en la forma que tienen las empresas de gestionar sus operaciones comerciales, por lo que se formulan estrategias de marketing internacional, en la que los condicionantes de las decisiones estratégicas se van modificando a medida que la empresa se va expandiendo a los mercados internacionales.

La expansión internacional de una empresa es entendida como un proceso gradual en el que la empresa compromete recursos a medida que va incrementando su conocimiento en los mercados exteriores. Hay empresas que no pasan por este proceso gradual, sino que como consecuencia de diversos factores, por ejemplo el sector al cual pertenece, nacen siendo globales y tienen que operar de salida en casi todos los mercados del mundo (García Cruz, 2002).

Algunos de los motivos que tienen las empresas a internacionalizarse son (Herrero Crespo, 2014):

- La búsqueda de nuevos mercados menos competitivos y mercados más amplios para aprovechar economías de escala por medio de tecnología e I+D.
- Diversificación del riesgo, operando en distintos mercados.
- La entrada a países donde existan incentivos gubernamentales o déficit comercial.
- Seguir a un cliente relevante para el negocio de la empresa.
- Búsqueda de mano de obra barata.
- Vocación internacional de los directivos.

Las empresas que han tomado la decisión de intentar detectar oportunidades en mercados exteriores, la expansión la van haciendo de una manera gradual, incrementado progresivamente su nivel de recursos y estrategias a nivel internacional.

El objetivo general de este proyecto es estudiar la gestión del marketing internacional y determinadas cuestiones en su proceso de internalización. En concreto, el trabajo se va a desarrollar analizando tres empresas que tienen presencia internacionalmente, las cuales fueron seleccionadas por la importancia que tienen en su sector.

La estructura del trabajo constará de una explicación a nivel del marco teórico de las estrategias de marketing internacional, para seguidamente proceder al análisis del caso práctico de cada empresa. Por último, se presentan las principales conclusiones del trabajo.

2. DESCRIPCIÓN E HISTORIA DE LAS EMPRESAS

A continuación, se hará una breve descripción de las empresas elegidas para este proyecto, incluyendo su historia, su cartera de productos y marcas y los países en los que están internacionalizadas. Tal y como se ha comentado en la introducción, se trata de tres importantes empresas pertenecientes al sector del calzado deportivo, textil y productos deportivos: Adidas, Nike y la marca española Joma.

2.1 ADIDAS



Adidas es una empresa alemana que diseña y fabrica calzado, ropa deportiva y productos de todo tipo relacionados con el mundo del deporte. Adidas tiene su sede actualmente en Herzogenaurach, Alemania.

Antes de nacer Adidas como tal su fundador Adolf Dassler y su hermano mayor Rudolf después de la primera guerra mundial en el año 1924 crearon un negocio familiar donde su producto más conocido eran las zapatillas deportivas con púas denominadas "waitzer".



Dassler comenzó a promover el desarrollo de las zapatillas deportivas con púas para correr en diferentes eventos deportivos y comenzó a patrocinar al equipo alemán de atletismo. Desde los comienzos Adidas se implicó en los eventos deportivos internacionales con el fin de favorecer su internacionalización, vendían 200.000 pares de zapatillas al año antes de la segunda guerra mundial.

Adolf Dassler ante la separación con su hermano crea ADIDAS registrando las 3 barras como "Adi Dassler adidas Sportschuhfabrik" el 18 de agosto de 1949 y nace la marca que conocemos hoy en día.

ESTRATEGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL EN EL SECTOR DE LA ROPA Y EL CALZADO DEPORTIVO



En 1972 en los juegos olímpicos de Múnich era una gran oportunidad para seguir creciendo, lo primero que realizó fue cambiar el logo de las tres rayas por el símbolo del trébol simbolizando el rendimiento. Actualmente el logo del trébol sigue presente en las colecciones de Adidas Originals.

Adi Dassler murió el 6 de septiembre de 1978 y su esposa e hijo Hort Dassler se hicieron cargo de la compañía. Su hijo aplicó más inversión en marketing a la marca ante la competencia de Puma.

En 1987 falleció de manera repentina Horst Dassler, este hecho más la suma de la competencia de Nike y Puma originó una gran crisis en Adidas convirtiéndose en una sociedad anónima en 1989. Finalmente, en 1990 las hijas de Dassler decidieron vender la totalidad de sus acciones originando un cambio en las decisiones estratégicas y de liderazgo llevando a Adidas prácticamente a la quiebra.

En 1993 Adidas fue comprada por el empresario francés Robert Louis Dreyfus que a su vez se convirtió en el director ejecutivo y gracias a su trabajo pudo resurgir la empresa saliendo en bolsa en 1995.

En 2006 Adidas compró Reebok una marca con gran reputación en el mundo fitness especialmente en Estados Unidos, realizando así una expansión de mercado. Además de la compra de Reebok en 2011 otro gran logro para Adidas fue la firma del contrato para patrocinar la NBA durante 11 años ya que entraba a un deporte nuevo y que es de los deportes más seguidos en Estados Unidos. En los años siguientes se realizaron compras de marcas como la de "Adams golf" en 2009, dedicada a equipos de golf para competir con "Nike Golf" y las marcas Five Ten y Taylor Made en 2011, que cuatro años más tarde en 2015 fueron vendidas. La venta de estas marcas ha servido a la empresa para centrarse en Adidas y Reebok y así reducir la complejidad para llegar a los consumidores de una manera más específica.

Marcas y productos:

Adidas dispone de varias marcas divididas en 5 líneas, cada una con un enfoque distinto que son los siguientes:

- Adidas Originals: Marca de ropa, calzado y accesorios deportiva casual siendo la marca pionera de ropa deportiva para la calle.
- Adidas Performance: firma dedicada a cualquier indumentaria deportiva para la realización de actividad física con productos con innovación, calidad y tecnología para un mejor rendimiento.
- Adidas Terrex: Se dirige a los deportistas versátiles que tienen su campo de entrenamiento en la montaña y en la naturaleza. Los elementos claves de su colección están enfocadas al trail running, la escalada y el senderismo. Los productos de la marca se basan en el calzado, ropa y accesorios.
- Adidas by Stella Mc Martney: Diseños deportivos de alto rendimiento que fusiona la tecnología de Adidas y el estilo de la diseñadora Stella. Las colecciones van dirigidas a deportes como yoga, natación y running. Los productos de la marca se basan en el calzado, ropa y accesorios.
- Adidas Y-3: Diseños vanguardistas que unen la moda y el deporte de la mano del diseñador Yohji Yamamoto con un estilo minimalista, actual y urbano. Dispone de productos como el calzado, ropa y accesorios.

Hay que añadir que Adidas cuenta con Reebok desde el 2006 lo cual hace que tenga más cuota de mercado. Adidas cuenta con una amplia gama de productos para hombre, mujer y niños.

Los tipos de productos que dispone Adidas son:

HOMBRE

CALZADO

Zapatillas
Siluetas Contundentes
Fútbol
Running
Training
Senderismo y Outdoor
Ciclismo de montaña
Sandalias & Chancas
Essentials
Baloncesto
Tenis
Golf
Rugby
Halterofilia
Skateboard
Outlet Zapatillas

ROPA

Originals
Chaquetas y anoraks
Chándales
Pantalones
Camisetas y tops
Camisetas de fútbol
Sudaderas con capucha
Ropa de baño
Pantalones cortos
Calcetines
Prendas de compresión
Sudaderas
Ropa para estar en casa
Outlet Ropa

ACCESORIOS

Textile Face Cover
Bolsas y mochilas
Mochilas
Training Bolsas y bolsos
Gorras, gorros y cintas para la cabeza
Guantes
Calcetines
Toallas
Gafas de sol
Gafas de natación
Balones
Espinilleras y fijaciones
Fundas para móviles
Relojes
Outlet Accesorios

DEPORTES

Entrena en casa
Fútbol
Running
Golf
Training
Natación
Tenis
Balonmano
Baloncesto
Senderismo y Outdoor
Yoga
Ciclismo
Rugby
tenis de pádel
Hockey hierba

MUJER

CALZADO

Zapatillas
Siluetas Contundentes
Running
Training
Essentials
Sandalias & Chancas
Senderismo y Outdoor
Ciclismo de montaña
Tenis
Golf
Fútbol
Halterofilia
Skateboard
Baloncesto
Outlet Zapatillas

ROPA

Originals
Mallas
Chaquetas
Pantalones
Chándales
Camisetas y tops
Sujetadores deportivos
Sudaderas con capucha
Ropa de baño
Pantalones cortos
Faldas y vestidos
Ropa para estar en casa
Tallas Grandes
Outlet Ropa

ACCESORIOS

Textile Face Cover
Bolsas y bolsos
Mochilas
Training Bolsas y bolsos
Bolsos de hombro
Gorras, gorros y accesorios para la cabeza
Hiyab
Calcetines
Toallas
Gafas de sol
Gafas de natación
Balones
Fundas para móviles
Outlet Accesorios

DEPORTES

Entrena en casa
Running
Training
Natación
Tenis
Yoga
Golf
Senderismo y Outdoor
Fútbol
Ciclismo
Balonmano
Hockey hierba
Baloncesto

NIÑOS

ADOLESCENTES 8-16 AÑOS

Calzado niño
Calzado niña

Ropa niño
Ropa niña

Tallas de Calzado [35 1/2 - 40 2/3]
Tallas de Ropa [134-176]

Accesorios

NIÑOS 4-8 AÑOS

Calzado niño
Calzado niña

Ropa niño
Ropa niña

Tallas de Calzado [28-35]
Tallas de Ropa [110-128]

Accesorios

NIÑOS PEQUEÑOS 1-4 AÑOS

Calzado niño
Calzado niña

Ropa niño
Ropa niña

Tallas de Calzado [27-21]
Tallas de Ropa [86-104]

Accesorios

BEBÉS 0-1 AÑO

Calzado niño
Calzado niña

Ropa niño
Ropa niña

Tallas de Calzado [16-20]
Tallas de Ropa [56-80]

ESTRATEGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL EN EL SECTOR DE LA ROPA Y EL CALZADO DEPORTIVO

Adidas está constantemente revisando y agudizando el enfoque de la cartera de las marcas, concentrándose completamente en Adidas y Reebok, y en las competencias básicas de calzado y ropa, reduciendo así las líneas de productos y centrarse de una manera más específica en el consumidor.

Países

La sede central de Adidas se encuentra en Herzogenaurach (Alemania), pero es una empresa completamente global teniendo sedes claves adicionales en diferentes países y continentes. Adidas centra sus actividades de venta y marketing en 6 centros metropolitanos: Nueva York, Los Ángeles, Londres, París, Shanghái y Tokio. En estas ciudades es donde se compran los mayores volúmenes de artículos deportivos y también desempeñan un papel muy influyente en las tendencias a nivel mundial. Actualmente cuenta con 59.000 empleados en todo el mundo y tiene presencia en prácticamente todos los países ya sea física o digitalmente.



Adidas sigue estando por debajo de Nike en las ventas en Norte América, representando el 40% de participación en el consumo de productos deportivos. Por ello para la empresa es una prioridad estratégica las inversiones en infraestructuras, marketing, personal y puntos de venta para ser más visibles y obtener una oportunidad de crecimiento para la marca. En 2019 produjeron 1.100 millones de productos deportivos y generaron ventas de 23.640 millones de euros.

En marzo de 2015 Adidas lanzó una nueva estrategia con un plan sólido para aplicar hasta el 2020 y que conlleva 3 aspectos:

- Velocidad: Colocar a los consumidores en el centro de todo lo que se hace y ofrecerles de la mejor manera los productos para que puedan tenerlos donde y cuando quieran.
- Ciudades: sabe que las mayores poblaciones mundiales viven en grandes ciudades y esas ciudades crean tendencias, percepciones, las perspectivas y decisiones de compra de los consumidores.
- Open source: consiste en la colaboración de los consumidores, distribuidores y deportistas para el diseño y la innovación en los productos para fomentar la creatividad y desarrollo de la marca.

Proceso de internalización

- 1949: Adolf Dassler también conocido como “Adi” ante la separación con su hermano crea ADIDAS registrando las 3 barras como “Adi Dassler adidas Sportschuhfabrik”.
- 1950: Se realizaban exportaciones a Suiza, Canadá y Escandinavia.
- 1955: Se exportaba a más de 40 mercados.
- 1958: Primera filial en Canadá.
- 1959: Segunda filial en Francia.
- 1972: Se crea una filial en Sudáfrica.
- 1978: Se expandió al mercado asiático, comenzando con subsidiarias en Hong Kong.
- 1979: Subsidiaria en Estados Unidos.
- 1995: Sale en bolsa.
- 1998: Se crea una sede en los Estados Unidos, que se bautiza como “Mundo de los Deportes”, dando un gran paso ya que obtiene un nuevo punto para estar cerca del mercado que quiere conquistar.
- 1999: Se abren las primeras tiendas en Estados Unidos.
- 2006: Adidas compró Reebok una marca con gran reputación en el mundo fitness especialmente en Estados Unidos realizando así una expansión de mercado.

2.2 NIKE



Nike es una empresa estadounidense dedicada al diseño, desarrollo y comercialización de calzado deportivo, ropa y accesorios deportivos. Su sede se encuentra en Beaverton, Oregon en los Estados Unidos.

Nike fue fundada en 1964 por Bill Bowerman, un entrenador de atletismo de la Universidad de Oregon y Phil Knight un ex alumno de la misma institución educativa. En primer momento la empresa utilizaba la marca “Blue Ribbon Sports” y se dedicaba a la distribución de zapatillas de la marca japonesa Onitsuka Tiger (actualmente Asics). Sin embargo, a principios de los años 70 surgieron problemas entre “BRS” y la marca japonesa, rompiéndose relación, momento en que Bill Bowerman y Phil Knight comenzaron a diseñar, fabricar y distribuir su propia marca de zapatillas, presentando en 1971 sus primeras zapatillas con el famoso logo diseñado por Carolyn Davidson.

En 1972 hicieron su debut las zapatillas de Nike en las pruebas de atletismo de Estados Unidos con un modelo especial que mejoraba la tracción y lograba ser más ligera que las zapatillas tradicionales, introduciendo un logo nuevo. Patrocinaron al deportista Steve Prefontaine que participó en los juegos olímpicos de Múnich con las zapatillas de

ESTRATEGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL EN EL SECTOR DE LA ROPA Y EL CALZADO DEPORTIVO

Nike logrando un 4º puesto, generando un gran impacto y exposición a nivel mundial. La compañía pasó a llamarse Nike Inc., en 1978 y en 1980 sale en bolsa.

En la década de los 80, Nike contaba ya con una cuota de mercado del 50%, ante la popularidad del uso diario del calzado deportivo, y a esto sumándole las grandes estrategias de Nike para llegar de forma masiva a los consumidores de la mano de un joven jugador de baloncesto de la NBA llamado Mickael Jordan presentaron las zapatillas AIR JORDAN, aprovechando así su gran influencia mediática, alcanzaron unas cuotas de mercado inéditas.

En 1987 pretenden liderar la industria y lo hace con las Air Max que son las primeras zapatillas de Nike que hacen visibles las cámaras de aire. En 1988 se creó el eslogan publicitario más famoso de la marca el "Just Do It".

En la década de los 90 Nike comenzó a diseñar y fabricar ropa deportiva y a expandirse a más deportes como el fútbol, patrocinando a jugadores destacados de la selección de Brasil, coincidiendo con el Mundial de fútbol de Estados Unidos en 1994. Mientras tanto en otros deportes como el golf realizaron campañas de marketing firmando un contrato de patrocinio por 5 millones de dólares a la joven promesa del golf llamado Eldrick "Tiger" Woods que ganaría el Masters en 1997 originando un gran impacto en las ventas de los productos de golf.

Una gran alianza que logró Nike fue con Apple para crear unas zapatillas a las que se les incorporaba un sensor conectado al ipod para medir la velocidad, la distancia y las calorías consumidas. En la actualidad, Nike sigue una constante innovación y búsqueda de nuevos mercados como el chino o la entrada en deportes como el futbol americano. Hay que añadir que Nike no solo se ciñe a la ropa deportiva si no que ha ampliado su cartera de productos sin perder su identidad.


Marcas y productos:

- Nike, Inc.: Dedicada al deporte con el instinto innovador esforzándose en elevar el potencial humano mediante productos innovadores y aplicaciones que ayuden e inspiren a los deportistas. Nike, Inc. dispone de calzado, ropa, accesorios y equipamiento. Nike fabrica una amplia gama de productos para diferentes deportes como el fútbol, baloncesto, lacrosse, béisbol, entre otros.
- Jordan: En principio fue creada para el ex jugador de baloncesto Michael Jordan, diseñándole las zapatillas Air Jordan. Hoy en día existen 33 ediciones de las zapatillas Air Jordan que han ido saliendo a la venta en el transcurso de 1984 hasta la actualidad. Jordan está enfocada al baloncesto contando con su producto estrella que son las zapatillas, pero también dispone de ropa deportiva y accesorios para hombres, mujeres y niños.
- Converse: Adquirida por Nike en 2003 por 305 millones de dólares contando con sus míticas sneakers Chuck Taylor All Star y con ediciones limitadas que se producen en diferentes épocas. Dedicada a la moda deportiva urbana, calzado y la indumentaria con estilo urbano. Converse tiene diferentes productos para hombre mujer y niño, pero es verdad que se enfoca más al calzado "sneakers" teniendo g colecciones como las Chuck Taylor All Star, ediciones limitadas, basketball y skatateboarding entre otras. También dispone de ropa con diseño urbano y accesorios como bolsas, gorras y gafas.

El calzado es la principal división del grupo y aportó el 70% de las ventas en el 2019, gracias al impulso de la marca Jordan, en concretó las ventas aumentaron un 8,7%


respecto al año 2018, en la división de la ropa se aumentaron las ventas en un 7.2%.
año 2018. Entre los productos que dispone Nike podemos encontrar:

Hombre



Destacados	Zapatillas	Ropa	Comprar por deporte	Comprar por tendencias
Ofertas Novedades Calendario de lanzamientos de SNKRS Vuelta al cole Vuelta al deporte Colección de selecciones nacionales Superventas Acceso para Members Materiales sostenibles	Todas las zapatillas Todas las zapatillas rebajadas Lifestyle Running Baloncesto Fútbol Jordan Gym y Training Skateboard Tenis Golf Personalizar con Nike By You	Toda la ropa Toda la ropa rebajada Sudaderas con y sin capucha Partes de arriba Pantalones y mallas Chándales Pantalones cortos Chaquetas y chalecos Equipaciones y camisetas Productos de compresión y capas base Polos Bañadores Unisex Tallas grandes y para personas altas Calcetines Conjuntos a juego Accesorios y equipamiento Todos los accesorios y equipamiento Bolsas y mochilas Apple Watch Nike	Running Fútbol Baloncesto NBA Tenis Golf Gym y Training Cross Training Skateboard Yoga Rugby Personalizar Nike By You Zapatillas personalizables Camisetas de fútbol personalizables	Neutros Conjuntos a juego Retro Pasteles Triple Black Triple White Productos de tejido Fleece Mini Me

Mujer



Destacados	Zapatillas	Ropa	Comprar por deporte	Comprar por tendencias
Ofertas Novedades Calendario de lanzamientos de SNKRS Vuelta al cole Vuelta al deporte Colección de selecciones nacionales Superventas Acceso para Members Materiales sostenibles Maternidad	Todas las zapatillas Todas las zapatillas rebajadas Lifestyle Running Gym y Training Jordan Baloncesto Tenis Fútbol Golf Skateboard Personalizar con Nike By You	Toda la ropa Toda la ropa rebajada Pantalones y leggings Partes de arriba Sudaderas con y sin capucha Pantalones cortos Sujetadores deportivos Chaquetas y chalecos Chándales Faldas y vestidos Productos de compresión y capas base Equipaciones y camisetas Bañadores Unisex Productos premamá Tallas grandes Calcetines Conjuntos a juego Accesorios y equipamiento Todos los accesorios y equipamiento Bolsas y mochilas Apple Watch Nike	Running Gym y Training Yoga Cross Training Tenis Golf Baloncesto Fútbol Skateboard Rugby Fútbol sala Personalizar Nike By You Zapatillas personalizables Camisetas de fútbol personalizables	Neutros Conjuntos a juego Rosa Retro Pasteles Triple Black Triple White Productos de tejido Fleece Mini Me Comprar sujetadores deportivos Sujetadores deportivos para alto impacto Sujetadores deportivos de running Sujetadores deportivos en tallas grandes Sujetadores deportivos blancos Sujetadores deportivos negros Todos los sujetadores deportivos

Niño/a



Destacados	Zapatillas	Ropa para niño	Ropa para niña	Bebé e infantil
Ofertas Todo para niño/a Novedades Colección de selecciones nacionales Vuelta al cole Vuelta al deporte Superventas Looks para el verano	Todas las zapatillas Todas las zapatillas deportivas Bebé e infantil (17-27) Niño/a pequeño/a (27,5-35) Niño/a (35,5-40) Lifestyle Fútbol Running Baloncesto Jordan Air Max Air Force 1 Sandalias y chancas	Toda la ropa para niño Bebé e infantil (0-36 M) Niño/a pequeño/a (98-128 CM) Niño/a (122-170 CM) Ropa deportiva Sudaderas con y sin capucha Pantalones y mallas Chándales Chaquetas y chalecos Partes de arriba Pantalones cortos Equipaciones y camisetas	Toda la ropa para niña Bebé e infantil (0-36 M) Niño/a pequeño/a (98-128 CM) Niño/a (122-170 CM) Ropa deportiva Sujetadores deportivos Sudaderas con y sin capucha Pantalones y mallas Chándales Chaquetas y chalecos Partes de arriba Pantalones cortos Faldas y vestidos Equipaciones y camisetas	Bebé niña Bebé niño Todas las zapatillas para bebé Toda la ropa para bebé Conjuntos para bebé
	Accesorios y equipamiento Bolsas y mochilas Calcetines Gorras	Comprar la colección Tendencias Triple Black Triple White Estampados Mini Me Materiales sostenibles	Comprar por deporte Equipaciones para todos los deportes Running Fútbol Baloncesto	

ESTRATEGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL EN EL SECTOR DE LA ROPA Y EL CALZADO DEPORTIVO

Países:

Oregón es la sede de Nike, pero está presente en más de 100 países y en 2019 Nike contaba con 1152 tiendas minoristas en todo el mundo.

En la siguiente tabla podemos observar los países donde comercializa Nike mediante su propia web, no quitando ello que los productos de Nike se encuentren en otros países mediante intermediarios. Estos son los países que se pueden encontrar en la página de Nike.

AFRICA				EUROPA			
Egypt English	Morocco English	Maroc Français	South Africa English	Österreich Deutsch	Austria English	Belgien Deutsch	Croatia English
AMERICA				Belgique Français	België Nederlands	Bulgaria English	Denmark English
Argentina Español	Brasil Português	Canada English	Canada Français	Česká republika Čeština	Finland English	Czech Republic English	Danmark Dansk
Chile Español	México Español	Puerto Rico Español	United States English	Hungary English	France Français	Deutschland Deutsch	Ελλάδα Ελληνικά
Estados Unidos Español	Uruguay Español	América Latina Español		Italia Italiano	Magyarország Magyar	Ireland English	Luxembot Français
ASIA				Netherlands English	Luxemburg Deutsch	Luxembourg English	Norge Bokmål
Australia English	中国大陆 简体中文	Hong Kong English	香港 繁體中文	Polska Polski	Nederland Nederlands	Norway English	Romania English
India English	Indonesia English	Japan English	日本 日本語	Россия Русский	Portugal English	Portugal Português	Espanya Català
Malaysia English	New Zealand English	Philippines English	대한민국 한국어	Espania Español	Slovakia English	Slovenia English	Schweiz Deutsch
Singapore English	台灣 繁體中文	ไทย ภาษาไทย	Vietnam English	Sweden English	Sverige Svenska	Belgium English	Türkiye Türkçe
ORIENTE MEDIO				Switzerland English	Suisse Français	Svizzera Italiano	United Kingdom English
Saudi Arabia English	United Arab Emirates English						

Nike es el mayor proveedor y fabricante mundial de calzado, ropa y accesorios deportivos, En el 2019 facturo 39.100 millones de euros un 7% más que en el 2018. Norte América es el primer mercado de la empresa generando un 46% de las ventas totales. Las regiones como Europa, África y Oriente Medio también crecieron un 6%, pero donde ha crecido notablemente el mercado de Nike ha sido en China con un aumento del 21%, donde la empresa espera seguir aumentando las ventas. Finalmente, en Latinoamérica el aumento fue más bajo situándose en un 2%.

Proceso de internalización:

- 1964: Distribución de zapatillas de la marca japonesa Onitsuka.
- 1966: Apertura de su primera tienda en Santa Mónica, California.
- 1967: Expandió las operaciones de venta y distribución en la costa este de Estados Unidos.
- 1970: Empezó la distribución de su propia marca.
- 1972: Una vez que Nike se estableció en su mercado de Estados Unidos, decidió expandirse y su primera opción fue Canadá por la proximidad.
- 1974: Expansión al mercado de Australia.
- 1977: Expansión al mercado asiático en países como Taiwán y Corea.
- 1980: Sale en bolsa.
- 1981: Se crea Nike International Ltd para atender el crecimiento de hasta 40 mercados.
- En la década de los 90 Nike extendió los deportes como el fútbol, patrocinando a la selección brasileña campeona del mundo en el mundial de Estados Unidos de 1994.
- En la actualidad continua con su expansión al mercado asiático.

2.3 JOMA



Joma es la empresa deportiva española más importante dedicada al calzado, ropa y productos deportivos. Desde sus inicios mantiene su sede en Portillo de Toledo, un pequeño municipio de la provincia de Toledo.

Joma fue fundada por Fructuoso López en 1964, comenzando a producir y comercializar calzado con solo 8 trabajadores. En 1968 decidieron centrarse en el calzado deportivo y en las zapatillas de tiempo libre. Ante el éxito obtenido, en 1969 se constituye de manera firme en Joma Sport S.A. y construye una nueva fábrica de 500 m² con un aumento de plantilla a los 20 empleados e instala la primera cadena de montaje manual. Solo un año más tarde se inaugura la segunda fábrica con 2000 m², aumentando la plantilla a 70 empleados con una nueva línea de montaje semiautomática.

En 1987 se desarrolla el nuevo sistema de suspensión de calzado CPC (Control Press Chamber) y se crea una nueva línea de botas de fútbol con esta tecnología. Ese mismo año se produce la apertura de la tercera fábrica, que es la actual sede central de la empresa con 65.000 m², tres líneas de montaje automático y más de 300 empleados.

En 1988 Joma patrocina a dos de las estrellas de ese momento, el jugador del Real Madrid Emilio Butragueño y a Txiki Beguiristáin jugador del F.C. Barcelona. En 1992 Joma se convierte en líder de ventas en botas de fútbol y Fermín Cacho consigue el Oro Olímpico en 1.500 metros en los Juegos de Barcelona dándole una gran repercusión mediática a la marca.



En 1998 lanza la campaña “el color en el fútbol” y revoluciona el mercado mundial de las botas de fútbol ya que hasta en ese momento solo se usaban botas negras. Joma comenzó con el blanco patrocinando al jugador del Betis “Alfonso” y con las botas rojas a Fernando Morientes jugador del Real Madrid. Esta innovación de Joma fue después utilizada por el resto de las marcas a nivel mundial como Adidas o Nike. Posteriormente comenzó a fabricar accesorios que se utilizan en el fútbol, como espinilleras, guantes para

porteros y balones. En 2012 es considerada como la tercera marca deportiva con mejor imagen en España por detrás de sus 2 grandes competidores que son Nike y Adidas.

En 2014 se incorpora el nuevo Sistema de Clasificación de Pedidos en el centro logístico de Toledo con una capacidad de hasta 30.000 unidades por hora.



En 2015 Joma y el Comité Olímpico Español se alían y Joma se convierte en patrocinador de la mayor entidad del deporte nacional en las Olimpiadas de Río 2016 y en las de Tokio 2021. También patrocinó en las Olimpiadas de Río a los Comités de Portugal, México, Bulgaria, Moldavia, Andorra y Malta.

Las Olimpiadas de Río fueron el evento más importante del 2016, de todos los deportistas

ESTRATEGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL EN EL SECTOR DE LA ROPA Y EL CALZADO DEPORTIVO

que participaron en Río más del 10% vistieron Joma, una visibilidad y notoriedad que ha tenido un enorme efecto positivo y que ha situado a la Joma ante uno de los momentos más importantes de su historia.

Actualmente, su actividad principal está enfocada a la fabricación y comercialización de calzado deportivo, especializándose en deportes como el fútbol, fútbol sala, tenis y atletismo. Joma está presente en varios equipos de las ligas de fútbol de España, Italia, Inglaterra y Francia, además de patrocinar a más deportes como el baloncesto, atletismo, fútbol sala, tenis y otras federaciones nacionales.

Marcas y productos:

-Joma: Cuenta con una única marca con la que comercializa todos sus productos.

HOMBRE **Joma**

DESTACADOS Outlet Nuevos lanzamientos Equipaciones y réplicas Material sostenible C.D. Leganés Villarreal C.F. Getafe C.F. S.D Eibar Colección COE	ROPA HOMBRE Ropa para estar en casa Camisetas y Polos Chaquetas y Sudaderas Chándal Pantalones y Mallas Sets Chubasqueros y Abrigos Bañadores Casual Brama Ver todos	CALZADO HOMBRE Fútbol Fútbol Sala Tenis y Pádel Running Trail Casual Urban Heritage Confort Ver todos	ACCESORIOS Bolsa portaequipaciones Espinilleras Guantes Mochila Calcetines Ver todos	DEPORTE Fútbol y Fútbol Sala Tenis y Pádel Running Balonmano Baloncesto Voleibol Fitness Ciclismo Outdoor Rugby Yoga
---	--	--	---	--

MUJER **Joma**

DESTACADOS Outlet Nuevos lanzamientos Equipaciones y réplicas Material sostenible Zapatilla Swarovski Colección COE	ROPA MUJER Ropa para estar en casa Camisetas y Polos Chaquetas y Sudaderas Chándal Pantalones y Mallas Sets Chubasqueros y Abrigos Bañadores Casual Brama Ver todos	CALZADO MUJER Fútbol Fútbol Sala Mujer Tenis y Pádel Running Trail Casual Urban Heritage Confort Ver todos	ACCESORIOS MUJER Bolsa portaequipaciones Espinilleras Guantes Mochila Calcetines Ver todos	DEPORTE Fútbol y Fútbol Sala Tenis y Pádel Balonmano Baloncesto Voleibol Fitness Running Rugby Yoga
---	---	---	---	---

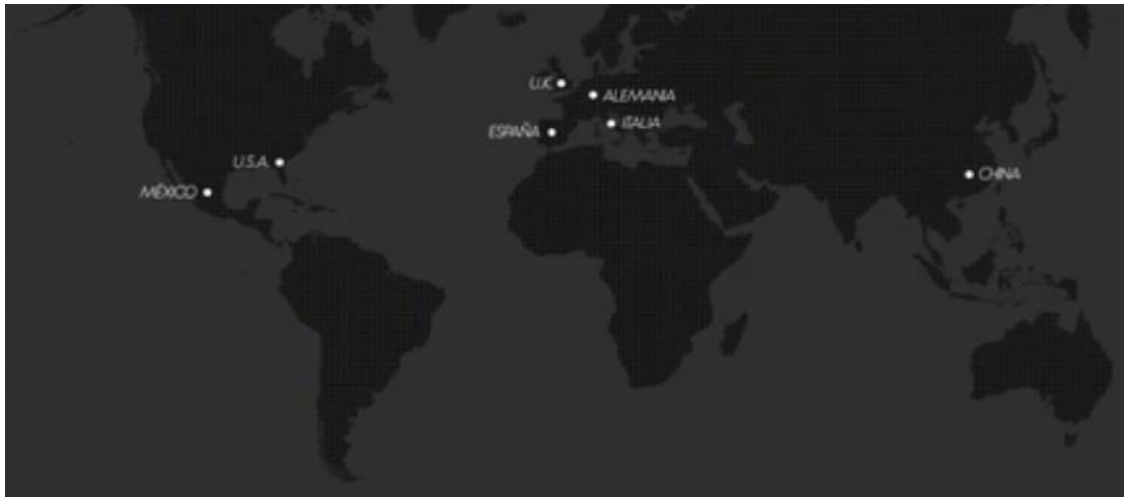
NIÑOS **Joma**

DESTACADOS Outlet Vuelta al cole Novedades Niño Novedades Niña	ROPA NIÑO Camisetas y Polos Chaquetas y Anoraks Chándal Chubasqueros Pantalones y Mallas Ropa Sets Niño Sudaderas Bañadores Ver todos	ROPA NIÑA Camisetas y Polos Chaquetas y Anoraks Chándal Chubasqueros Pantalones y Mallas Ropa Sets Niña Sudaderas Bañadores Ver todos	CALZADO NIÑO/A Calzado Niño Calzado Niña Ver todos	ACCESORIOS NIÑO/A Bolsa portaequipaciones Niño Espinilleras Guantes Mochila Calcetines Ver todos	DEPORTE Fútbol y Fútbol Sala Tenis y Pádel Running Balonmano Baloncesto Voleibol Trail Rugby
--	---	---	--	---	---

Países:

Joma está presente en más de 100 países de los 5 continentes. Aunque no está centrada en las tiendas, tienen varias para presentar su imagen de marca en Rusia, Lituania, Estonia, Azerbaiyán, Kazajistán, Ucrania, Rumanía, Italia, México, Argentina y en España.

Hoy en día Joma cuenta con unos 250 trabajadores y fabrican sus prendas y zapatillas en factorías de China, Taiwán, México, Brasil y Argentina. Su política se basa en la venta online y de intermediarios, con una red de distribuidores internacionales.

*Proceso de internalización:*

Estas son las fechas más importantes en la internalización de Joma:

- 1964: Joma fue fundada.
- 1984: Se comienza a comercializar en Alemania y se crea la filial en dicho país.
- 1996: Se inaugura la filial Joma México.
- 1999: Se crea la filial de Estados Unidos en San Diego, Joma USA Inc.
- 2000: Se crea la filial en China.
- 2002: Se inaugura la filial en Italia.
- 2006: Se inauguran Joma UK, Joma Latinoamérica en Panamá y en Joma Brasil.

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de esta investigación es establecer una visión global en el proceso de internalización de las tres empresas elegidas y con una gran reputación en los productos deportivos.

Las empresas elegidas tienen una alta popularidad internacional y una buena imagen de marca, en el caso de Nike es la empresa líder en el sector de productos deportivos, mientras que Adidas sigue por detrás pero con el objetivo de llegar a ser la empresa líder y poder superar a Nike, en cuanto a Joma que es una marca española y que en los últimos años ha ido creciendo y consiguiendo una mayor imagen en los mercados internacionales aún sigue estando muy por debajo de las cuotas de mercado que pueden llegar a manejar Nike o Adidas.

ESTRATEGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL EN EL SECTOR DE LA ROPA Y EL CALZADO DEPORTIVO

En cuanto al marco teórico, se resolverá distintas cuestiones del marketing internacional, primero se estudiará cual es la orientación estratégica por cada empresa a la hora de la internalización pudiendo ser etnocéntrica, policéntrica o geocéntrica. Como segundo paso, las fases en el proceso de internalización y se tratará de averiguar en qué fase se encuentran las empresas seleccionadas. Ya instaladas las empresas en los mercados exteriores, veremos la estrategia adoptada por cada una a la hora de comercializar sus productos, siendo de estandarización o adaptación.

Una vez teniendo las estrategias de comercialización, se proseguirá a analizar la estrategia de macro-segmentación de las empresas y estudiada la segmentación, procederemos a estudiar la segmentación transnacional tratando de averiguar que grupos de clientes se han elegido para la comercialización de los productos en los mercados exteriores.

Al final, se investigará la forma usada por cada empresa para entrar en cada uno de los mercados exteriores, así como el tipo de estrategia de marca que utilizan las empresas.

4. ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS

4.1. Orientación estratégica en la internacionalización

4.1.1. Marco teórico

La *orientación etnocéntrica* es el primer paso de la evolución de una empresa que quiere ser global. Las empresas que llevan a cabo una orientación etnocéntrica mantienen una estrategia doméstica, esto quiere decir que dan prioridad al mercado de origen, las decisiones son centralizadas, los productos son fabricados en el país de origen y después exportados (Perlemutter, 1984). Las actividades de carácter internacional son las mismas que se aplican en el mercado doméstico y la empresa asume que los productos comercializados en el exterior tendrán el mismo éxito que en el mercado doméstico. Esto da lugar a la estandarización de los productos, estrategias y políticas de marketing.

La *orientación policéntrica* es en la cual la empresa se encuentra en una fase de importante de internalización estableciendo filiales, alianzas estratégicas o cualquier otro modo para la entrada en mercados exteriores. A diferencia de la orientación etnocéntrica, la orientación policéntrica reconoce hábitos, culturas y características de cada país. Son creadas divisiones regionales o por zonas geográficas que están muy descentralizadas, estableciendo cada una sus propios objetivos y programas de marketing. Los productos son fabricados de acuerdo con las preferencias de cada mercado (Perlemutter, 1984).

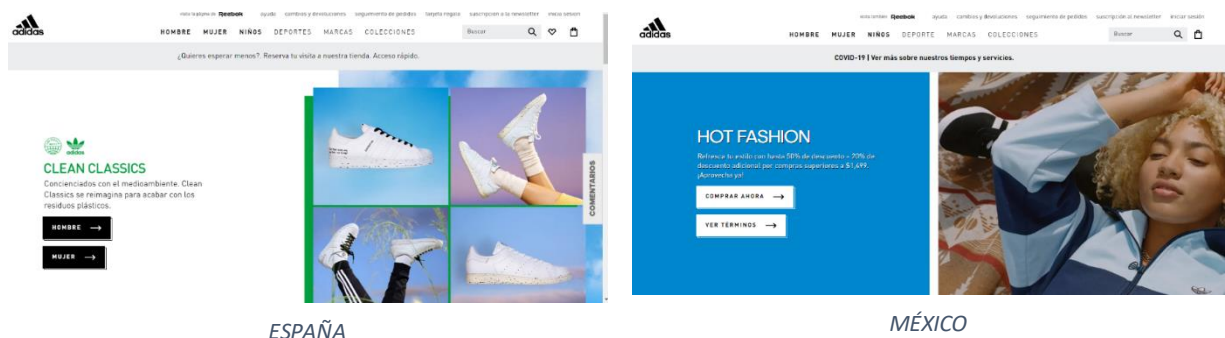
Por último, en cuanto a la *estrategia geocéntrica* podemos decir que la empresa considera a todo el mundo como mercado potencial y bajo esta perspectiva la empresa desarrolla sus estrategias con carácter global. La estrategia de la empresa y la gestión tienen como objetivo el buscar el equilibrio entre la estandarización y la adaptación (Lorga 2003). Se ofrecen productos globalizados, pero con adaptaciones locales, este equilibrio permite a la empresa pensar globalmente y actuar localmente.

4.1.2. Aplicación al caso

Adidas:

Sigue una estrategia global, geocéntrica y con una gran estandarización de sus productos en todo el mundo, pero sin olvidar los gustos de los consumidores de cada mercado añadiendo adaptaciones a mercados locales.

En cuanto a la hora de vender en su página web, en las imágenes podemos observar que son diferentes los accesos a la página web dependiendo de la web de cada país, teniendo la posibilidad de cambiar de idioma y a su vez permite la elección del país de envío. Los productos son los mismos por lo que podemos afirmar que sigue una gran estandarización de sus productos, pero con adaptaciones locales.



SELECCIONA EL LUGAR DE ENTREGA:

AFRICA	AMÉRICA	ASIA PACÍFICO	EUROPA	MEDIO ORIENTE	OTROS
Argentina Brasil Canada (EN)	Canada (FR) Chile Colombia		México Perú		Estados Unidos

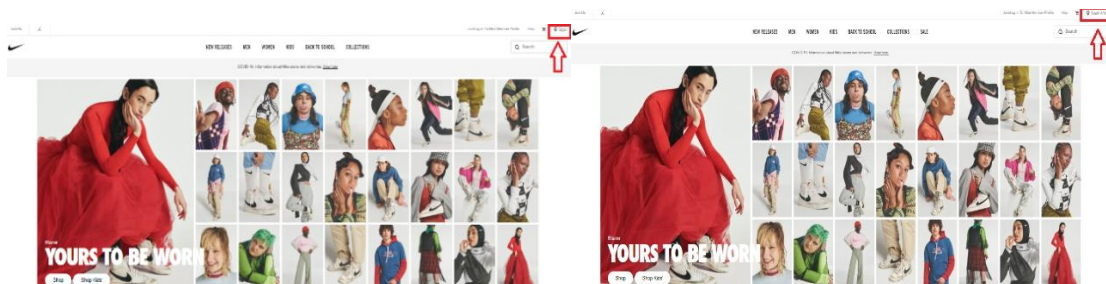
Nike:

Al igual que Adidas, Nike sigue una estrategia global, geocéntrica y con una gran estandarización de sus productos en todo el mundo, pero sin olvidar los gustos de los consumidores de cada mercado. Por ejemplo, los productos del fútbol americano no se venden igual en Estados Unidos que en España. Una práctica muy interesante de Nike es el poder que le da a los consumidores de personalizar diferentes productos a través de la página web lo cual le permite conocer un poco más los gustos e intereses de los consumidores, para así adaptar los productos.

Al entrar en su página web, podemos observar que la página web es igual en todos los países, añadiendo un amplio número de idiomas a los que se traduce la página, adaptándose así a los consumidores. Podemos elegir distintas ubicaciones donde comercializa Nike y realizar pedidos online sin importar la ubicación donde se encuentre el consumidor.

ESTRATEGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL EN EL SECTOR DE LA ROPA Y EL CALZADO DEPORTIVO

Las campañas publicitarias que se siguen son idénticas, como se puede observar en las imágenes donde la campaña actual (2020) “yours to be work” es la misma en Sudáfrica y Egipto.



Joma:

Sigue una estrategia global, geocéntrica y con una gran estandarización de sus productos en todo el mundo. Sin duda Joma es la empresa que más estandarizados tiene sus productos ya que como podemos observar en su página web da la opción de cambiar de idioma y de ubicación, pero los productos que comercializa son idénticos en todos los países.



En resumen, podemos indicar que tanto Nike, Adidas y Joma tienen como estrategia una orientación geocéntrica.

TABLA 4.1.2.1

	ETNOCÉNTRICA	POLICÉNTRICA	GEOCÉNTRICA
NIKE			✓
ADIDAS			✓
JOMA			✓

4.2. Proceso de internacionalización de las empresas

4.2.1. Marco teórico

El proceso de internacionalización es muy largo y complejo, cada empresa tiene que analizar previamente las oportunidades y las amenazas que pueden surgir en la búsqueda de nuevos mercados, así como realizar una radiografía de las fortalezas y debilidades de la empresa y sus productos que desea comercializar en los mercados exteriores.

El proceso de internacionalización de las empresas suele pasar por un proceso gradual, aunque no es necesario pasar por cada una de las etapas. A medida que la empresa avanza en su proceso de internacionalización y adquiere experiencia y conocimiento con los mercados internacionales, también incrementa su nivel de compromiso de recursos, así como el nivel de riesgo (Rosario García Cruz, 2002).

Este proceso de internacionalización progresiva provoca en la empresa fases que dan lugar a diferentes formas de operar y penetrar los mercados internacionales. Cada una de estas formas da lugar a cada una de las etapas del proceso de internacionalización. (Rosario García Cruz, 2002).

- **Fase 0:** Es la etapa de *exportación pasiva*, donde la empresa exporta a unos pocos mercados para atender pedidos que, generalmente, no fueron buscados por la empresa. En esta fase no existe un departamento de exportación y la empresa tiene que realizar la venta mediante distribuidores o agentes comerciales locales.
- **Fase 1:** Es la etapa de la *exportación activa o experimental*, que es en la cual la empresa con un poco más experiencia busca activamente nuevos mercados para internacionalizarse, el número de países de destino dependerá de la capacidad de recursos de la empresa. En esta fase comienza a realizar actividades de promoción y marketing en países donde la adaptación sea más sencilla por la proximidad geográfica, económica o sociocultural.
- **Fase3:** La etapa de la *exportación regular*, es donde la empresa dispone de más experiencia, ya están instalados en los mercados deseados y con un grupo de consumidores estable, es la fase donde se pueden abordar mercados más lejanos. Se dispone de un departamento de exterior y de una extensa red de distribuidores. Las empresas en esta fase suelen recurrir a alternativas como joint-ventures y licencias, facilitando estas a la información y consolidación a los mercados.
- **Fase 4:** *Establecimiento de subsidiarias comerciales*, consiste en localizar filiales en los mercados donde quiere consolidar los procesos de exportación y con ello hacer más fuerte la marca. En esta fase hay un mayor control y conocimiento de los mercados, pero conlleva una gran inversión de recursos humanos, financieros y materiales para dicho fin.
- **Fase 5:** *Establecimiento de subsidiarias de producción*, es el último paso de las fases de internacionalización de la empresa, cuando se da este paso es porque la empresa ha encontrado un mercado potencial y nota que factores del entorno económico, sociocultural, político, legal y competitivo son favorables como para que sea más rentable la producción de sus productos en los mercados locales, y así dejar de exportar.

TABLA 4.2.1.1

Motivos para internacionalizarse	Frenos para la internalización
Saturación del mercado local	Dificultad de identificar oportunidades en mercados extranjeros
Búsqueda de mercados menos competitivos	Dificultades financieras
Aparición de nuevos mercados sumamente atractivos	Presencia de fuertes competidores extranjeros
Búsqueda de fácil acceso en avances tecnológicos y de materias primas	Exceso de burocracia y consumo de tiempo del equipo directivo
Incentivos gubernamentales y déficit comercial	Escasa dimensión de la empresa
Déficit comercial	Competencia de nuevos países industrializados
Diversificación del riesgo	Problemas de selección de distribuidores fiables.
Vocación internacional de directivos	Actitud mental desfavorable por parte de la dirección

Fuente (García Cruz, 2002).

4.2.2 Aplicación al caso

Adidas:

Está presente en prácticamente todos los países ya sea física o digitalmente, por lo que aprovecha todos los recursos para crear productos globales. Adidas se encuentra en la fase 5 que es la del establecimiento de subsidiarias de producción.

Adidas cuenta con un número amplio de fábricas por todo el mundo, siendo Asia el continente donde se alojan más fábricas. China y Vietnam son los países con mayor número de ellas, subcontratando la mayor parte de su producción con alrededor de 800 fábricas independientes que producen sus productos en todo el mundo. Cada centro de producción está especializado en modelos concretos, logrando así economías de escala y calidad en los productos.

Hay que añadir que Adidas no produce en todos los países donde comercializa, si no que produce en aquellos países donde la mano de obra es más barata, aprovechando los centros logísticos para llegar al consumidor final con rapidez. En 2018 Adidas eligió la nueva solución “All-in Shuttle” de Knapp para dar respuesta a los crecientes pedidos del comercio electrónico en la ampliación de su plataforma logística más grande del mundo, que en horas punta son expedidos diariamente a todo el mundo más de 350.000 artículos, el mayor centro de distribución del grupo en el mundo, el Campus North en Alemania.

Nike:

Está presente en más de 100 países, y se encuentra en la fase 5 que es la del establecimiento de subsidiarias de producción, contando con más de 700 centros de producción repartidos por todo el mundo, donde la mayor parte de su producción se encuentra en Asia, siendo China, Indonesia y Vietnam los países donde se concentra la

mayor actividad de producción. Al igual que Adidas, Nike diseña sus productos y subcontrata la producción reduciendo así costes.

Dispone de su propia red de logística desde donde se encarga de la entrega de sus productos de una manera simple, flexible y escalable.

Joma:

Joma sigue trabajando sin freno ante una expansión internacional que la ha llevado a tener presencia en más de 100 países, buscando constantemente la entrada a nuevos mercados. Se encuentra en la fase 5 que es la del establecimiento de subsidiarias de producción, contando con fábricas externas en China, Indonesia, Brasil, Vietnam y Argentina.

En 2019 comenzó a operar su robot inteligente, dotado de un software, concebido a la medida de las necesidades de la factoría Joma, que permite procesar 30.000 unidades y 500 pedidos a la hora. Una gran inversión que se resume en la agilidad del servicio al cliente, inmediatez y eficacia en lo que supone un sistema pionero en el sector deportivo en España para poder competir con Nike y Adidas.

Según la teoría explicada en punto anterior, las empresas seleccionadas se encuentran en las siguientes fases:

TABLA 4.2.2.1

	FASE 0	FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4	FASE 5
Adidas						✓
Nike						✓
Joma						✓

4.3. Tendencia a la estandarización o a la adaptación de las decisiones de marketing internacional

4.3.1. Marco teórico

En el momento en el que la empresa tiene la determinación de comercializar en mercados exteriores la siguiente decisión es si adoptar una estrategia de estandarización o adaptación sobre los productos.

La *estandarización* consiste en comercializar en los mercados internacionales el mismo producto que en el mercado local y con la misma estrategia de marketing. La estrategia de estandarización es recomendable cuando existe un alto grado de homogenización en los gustos y necesidades de los consumidores. Las ventajas que otorga la estandarización son las economías de escala, ahorro en costes, mejor gestión, coordinación de las operaciones y una imagen de marca común (Levitt 1983). La desventaja de esta estrategia es que existe el riesgo de que en los mercados de destino no sea aceptado por no satisfacer las diferentes necesidades o gustos de los consumidores.

TABLA 4.3.1.1

Incentivos a la estandarización	Barreras para la estandarización
Economías de escala y reducción de costes	Restricciones gubernamentales e institucionales
Transferencia de conocimientos entre mercados	Costes de los transportes (productos de gran tamaño y bajo precio unitario)
Segmentos similares en distintos mercados	Diferencia en los gustos y conducta de compra de los consumidores
Imagen global consistente	Diferencias en el entorno competitivo y características de los mercados
Mejora de la planificación y el control	Estrategia de la empresa y estructura organizacional
Explotación I+D, publicidad y comunicación	Motivación y actitud de los gerentes locales

La *adaptación* consiste en realizar alguna modificación al producto o en la estrategia de marketing, que puede ir desde un pequeño cambio al producto o incluso ofrecer una versión del producto totalmente distinto al del mercado local, siguiendo estrategias diferentes según el mercado.

La ventaja más importante que otorga esta orientación es la posibilidad de adaptarse a las necesidades de los consumidores y así conseguir la aceptación de la empresa en el país de destino. Al adoptar esta estrategia se conseguiría evitar todas las barreras de la estandarización, como son las restricciones gubernamentales, los costes de transporte y no se tendrían conflictos entre los gustos y conducta de compra de los consumidores en los diferentes mercados. Sin embargo, la estrategia de adaptación requiere de mayores recursos, por lo que antes de seleccionar esta estrategia hay que analizar si realmente el esfuerzo aportará rentabilidad a la empresa.

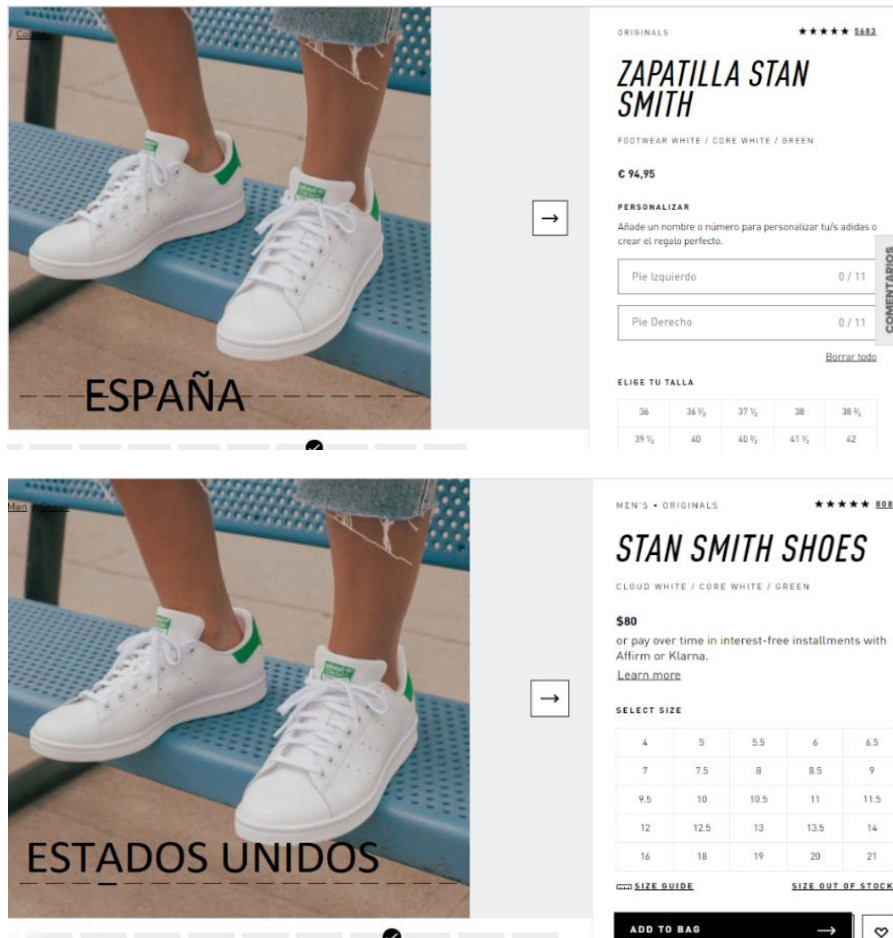
Para Douglas y Wind (1987) la decisión no debe ser entre la estandarización o la adaptación completa, sino que puede haber distintos grados de estandarización pudiendo llegar a un equilibrio entre las dos estrategias.

4.3.2. Aplicación al caso

Adidas

La empresa alemana utiliza una estrategia de estandarización de sus productos en todos los mercados, ofreciendo así los mismos productos en todos los mercados donde comercializa, pero a su vez, tiene pequeñas adaptaciones del producto, los puntos de venta y la comunicación en cada país.

Como se puede observar en las siguientes imágenes, Adidas ofrece un producto estandarizado, las populares zapatillas “Stan Smith”. Añadiendo en su página web adaptaciones dependiendo del mercado, como son el precio a la moneda del país donde se comercializa o en el tallaje al existir diferencia entre Europa y los Estados Unidos.



Nike:





La estrategia utilizada por Nike es la de una gran estandarización en todo el mundo en cuanto a su marca y productos.



El etiquetado es genérico para todos los países donde se comercializa, teniendo en el producto las tallas y un código QR que te dirige a la página web para más información sobre el producto.

En su página web existen adaptaciones al mercado como el precio a la moneda del país donde se comercializa o en el tallaje al existir diferencia entre distintos países.

ESTRATEGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL EN EL SECTOR DE LA ROPA Y EL CALZADO DEPORTIVO

BRASIL

Tênis Nike Air Zoom BB NXT Unisex

R\$ 1.199,99
ou até 10x de R\$ 119,99

TAMANHO

M 38 / F 37,5	M 39 / F 38
M 40 / F 39,5	M 41 / F 41
M 42 / F 41,5	M 43 / F 43
M 44 / F 44	M 45 / F 45
M 46 / F 46	

[Faça Login para Comprar](#)

A PRÓXIMA GERAÇÃO DA AGILIDADE.






ESPAÑA

Zapatillas de baloncesto Nike Air Zoom BB NXT

179,99 €

Selección tu talla

EU 35,5	EU 36	EU 36,5
EU 37,5	EU 38	EU 38,5
EU 39	EU 40	EU 40,5
EU 41	EU 42	EU 42,5
EU 43	EU 44	EU 44,5
EU 45	EU 45,5	EU 46
EU 47	EU 47,5	EU 48
EU 48,5	EU 49,5	

[Añadir a la cesta](#)

[Favorito](#)

Mantén la concentración en el partido con las nuevas Air Zoom BB NXT de Nike Basketball. Están diseñadas para ofrecer ligereza, sujeción y reactividad a los

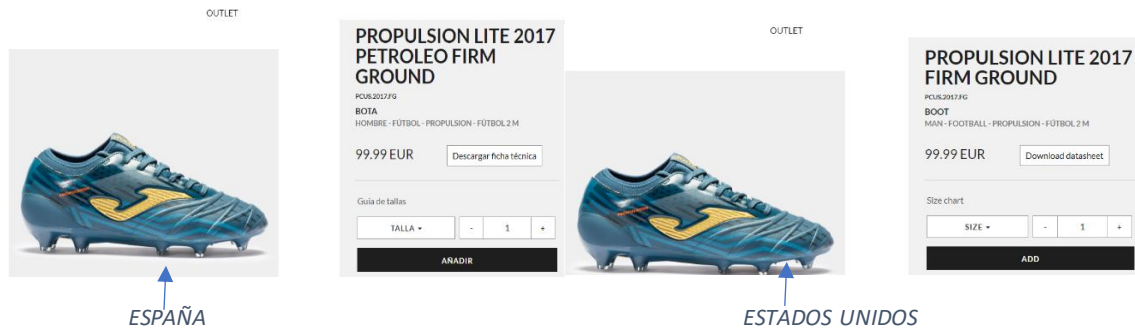


Nike se adapta a los gustos de los consumidores, los hábitos y la cultura de los mercados donde comercializa sus productos, combinando la estandarización con pequeñas adaptaciones locales. Por ejemplo, Nike en 2018 presentó un hijab para las atletas musulmanas, una gran muestra de la adaptación local de Nike.

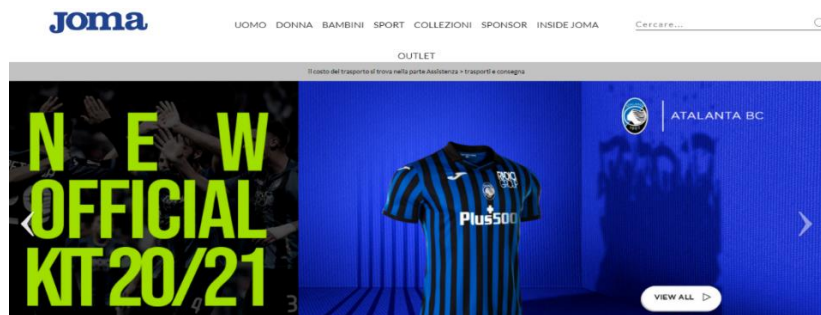
Joma:

Sin duda, Joma es la empresa que más estandarizados tiene sus productos en los mercados donde comercializa, utilizando etiquetas genéricas y cajas con el logo de la marca. Las adaptaciones son mínimas, en su página web podemos seleccionar el idioma, así como el destino del pedido.

A diferencia de Adidas y Nike, al seleccionar los productos en distintos mercados no cambia el precio a la moneda del país de donde se comercializa, si no que mantiene el precio en euros.



Las campañas de publicidad también sufren de estandarización, pero a su vez en su página web promocionan dependiendo del mercado distintos productos. Por ejemplo, en Italia promocionan las equipaciones del Atalanta o el Torino, equipos de la liga italiana de fútbol. Mientras que en España se promociona la nueva equipación de la selección española de fútbol sala.



ITALIA



ESPAÑA

4.4. Estrategia de macro-segmentación: elección del país-mercado

4.4.1. Marco teórico

A la hora expandirse geográficamente, la empresa debe que decidir si va a concentrar sus recursos en un número limitado de mercados similares o si, alternativamente, se va a diversificar en una serie de mercados distintos (Hollensen & Arteaga Ortiz, 2010).

La estrategia de *concentración* se basa en la selección de un número reducido de mercados similares al mercado local en cuanto a infraestructuras y características del mercado, con la intención de centrar los esfuerzos comerciales y alcanzar una penetración más intensa en cada uno de los mercados seleccionados.

ESTRATEGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL EN EL SECTOR DE LA ROPA Y EL CALZADO DEPORTIVO

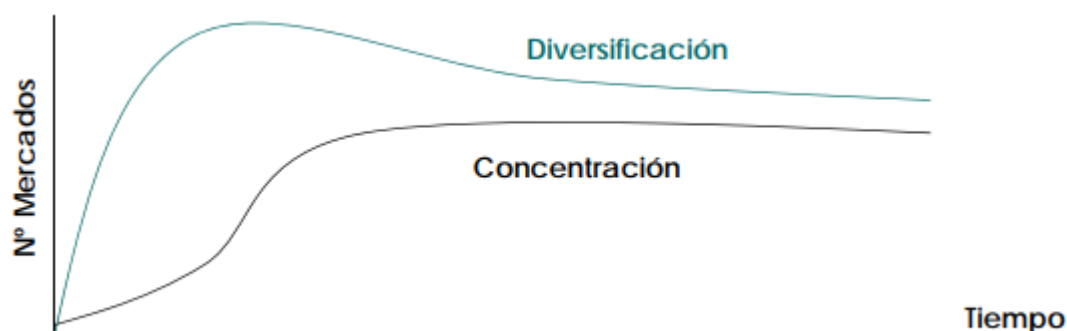
TABLA 4.4.1.1

Ventajas de la concentración	Inconvenientes de la concentración
Reducción de costes de transacción	Concentración del riesgo
Mayor conocimiento del mercado	Crecimiento lento en la fase inicial
Mayor control del riesgo de la actividad internacional	
Evitar dispersión de recursos limitados	

La estrategia de *diversificación* consiste en la entrada simultánea en un gran número de mercados, lo que puede implicar un nivel menor de penetración.

TABLA 4.4.1.2

Ventajas de la diversificación	Inconvenientes de la diversificación
Mayor flexibilidad de la empresa	Menos penetración por mercado
Diversificación del riesgo de mercados	Mayor riesgo de abandono en un país
Obtención de economías de escala	Menores recursos marketing mix por mercado
Altas ventas en corto plazo	



La elección de una estrategia u otra estará condicionada por las características del proceso de producción y de la comercialización.

4.4.2. Aplicación al caso

Adidas:

En los comienzos de Adidas la estrategia que se llevaba a cabo era la de concentración, en los mercados con proximidad geográfica, pero ante el crecimiento veloz de la marca decidieron seguir una la estrategia de diversificación. Actualmente su objetivo es fortalecer continuamente la marca y sus productos para mejorar su posición competitiva.

Nike:

Nike implantó la estrategia de la diversificación a nivel corporativo para distribuir los riesgos en los mercados y capitalizando sus fortalezas. Esto le da a Nike la flexibilidad

de moverse hacia los mercados emergentes de una manera más eficiente, logrando así consolidarse en los mercados y lograr mantener su ventaja competitiva.

Nike aprovecha la tecnología y las capacidades de producción para vender sus productos en mercados nuevos, pero la estabilidad en los mercados llega a muy largo plazo. Actualmente el objetivo de Nike es consolidarse en el mercado asiático.

Joma:

Joma es una empresa que ha ido expandiéndose de una manera gradual, implantando inicialmente la estrategia de concentración para un mayor control del mercado, como fue el caso de sus primeras filiales en Alemania y México. Ante su veloz crecimiento, actualmente lleva a cabo una estrategia de diversificación lo cual la ha llevado a estar en prácticamente todos los mercados, siendo hoy en día el objetivo primordial el consolidarse en los mercados de África y Asia.

Las empresas han tenido una forma de entrada en los mercados parecidas, siguiendo al comienzo de sus etapas de internalización una estrategia de concentración, pero ante su crecimiento han decidido optar por la de diversificación.

TABLA 4.4.2.1

	Concentración	Diversificación
Adidas		✓
Nike		✓
Joma		✓

4.5. Segmentación trasnacional

4.5.1. Marco teórico

La *segmentación trasnacional* consiste en la búsqueda de segmentos de clientes similares en distintos países o mercados con el objetivo de aplicar la misma estrategia de marketing internacional (García Cruz, 2002).

En la segmentación trasnacional es posible adoptar tres planteamientos para la identificación de los segmentos en los que la empresa está interesada en operar (García Cruz, 2002).

1. **Segmentos universales en cada país:** Se refiere a aquellos grupos de consumidores que poseen las mismas expectativas de consumo en cada uno de los países donde se comercializa.
2. **Segmentos diversos en los países seleccionados:** Se agrupan segmentos diversos de clientes, aunque el producto que se comercializa sea el mismo. Las acciones de distribución, comunicación y venta son distintas entre los países, adaptando estos procesos para alcanzar al público objetivo de cada país.
3. **Grupos de países homogéneos:** Consiste en dirigirse a grupos de países homogéneos respecto a su entorno económico o cultural.

4.5.2. Aplicación al caso

Adidas:

Adidas en sus comienzos solo tenía como público objetivo a las personas que se dedicaban al deporte profesionalmente. Sin embargo, hoy en día Adidas cubre prácticamente todos los segmentos de los mercados.

Adidas sigue una segmentación transnacional mediante la búsqueda de *países homogéneos* en donde el deporte y la moda están presente en todos los países y que con sus distintas líneas de productos hace que Adidas este dirigida a cualquier persona para la realización de deporte, personas que siguen modas o simplemente para una persona que le guste ir vestido o calzado cómodamente.

Cuenta con una amplia cartera de productos para hombres, mujeres y niños, debido a sus precios podemos afirmar que van dirigidas para personas con renta media-alta. Adidas realiza marketing de los diferentes segmentos, por ejemplo en función de los deportes y de las líneas de productos para segmentar el mercado según los valores y necesidades de los consumidores.



Nike:

Nike, al igual que Adidas sigue una segmentación transnacional mediante la *búsqueda de países homogéneos* en donde están presentes el deporte y la moda, cubriendo prácticamente todos los mercados.

Nike trata de encontrar los mismos clientes en diferentes mercados en los que podemos encontrar deportistas que se preocupan en encontrar productos con calidad y que les brinden mejor rendimiento, jóvenes que siguen modas, estatus social y estilos vanguardistas, o adultos que buscan comodidad y calidad.

Cuenta con una amplia cartera de productos para hombres, mujeres y niños y debido a sus precios, un poco más costosos que Adidas podemos afirmar que van dirigidas para personas con renta media-alta. Además, Nike realiza marketing de los diferentes segmentos, es decir, por deportes ya se fútbol, baloncesto o cualquier otro tipo de

deporte que comercializa, para así satisfacer las necesidades de los consumidores con preferencias específicas.

Nike vende un estilo de vida, un lifestyle que está de moda, una cultura del deporte y una actitud conocida como el “Just do it”.



Joma:

Joma, sigue una segmentación trasnacional mediante la *búsqueda de países homogéneos* en donde está presente el deporte, cubriendo prácticamente todos los mercados.

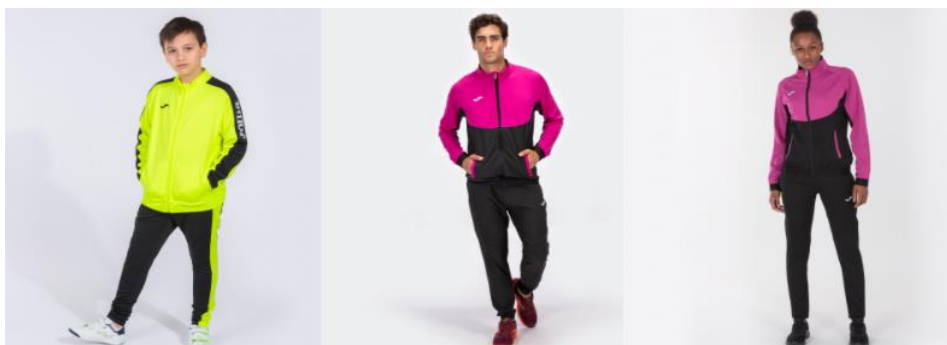


RESPECTO POR EL DEPORTE

Joma, trata de encontrar los mismos clientes en diferentes mercados en los que podemos encontrar deportistas que exigen calidad en los productos y que son muy exigentes consigo mismos y con la marca que compran o adultos que buscan comodidad y calidad.

Cuenta con una amplia cartera de productos para hombres, mujeres y niños. Debido a sus precios que son un poco más bajos que los de Adidas y Nike, podemos afirmar que van dirigidas para personas con renta media, siendo esto para Joma una ventaja competitiva en relación calidad-precio. Joma se centra en los deportistas

que buscan productos de calidad, mediante segmentación por deportes, por ejemplo el fútbol sala donde son especialistas en la fabricación de este tipo de calzado y atrae a consumidores que realizan este deporte.



4.6. Formas de entrada en mercados exteriores

4.6.1 Marco teórico

Un aspecto importante en la internalización de la empresa es la vía de penetración por la cual se va a servir a los mercados exteriores. La empresa puede emplear una serie de estrategias de actuación que pueden verse mezclados en una misma empresa y para diferentes mercados internacionales.

Desde el punto de vista teórico, una empresa puede explotar oportunidades en los mercados exteriores a través de tres opciones genéricas: en primer lugar, sirviendo a los mercados exteriores desde el mercado de origen a través de la exportación. En segundo lugar, mediante la creación de empresas mixtas o filiales, desplazando las capacidades productivas al exterior y, por último, en la cesión de las ventajas competitivas a empresas locales, llegando a dar lugar a las franquicias o a las licencias (García Cruz, 2002).



1. **Exportación indirecta:** La empresa fabricante no asume directamente la responsabilidad de exportación y la venta de productos en mercados exteriores se realiza por medio de intermediarios que están situados en el mercado de origen, lo cual hace que para la empresa sea una venta doméstica. Por tanto, las actividades de marketing internacional son llevadas a cabo por dichos intermediarios (Hollensen & Arteaga Ortiz, 2010).

Las formas más comunes de acceso a los mercados exteriores cuando la exportación se encuentra en una fase inicial de internalización son a través del trading companies y los intermediarios independientes. Al ser conocedores y expertos en los mercados, saben las necesidades y capacidades de los clientes (García Cruz, 2002).

2. **Exportación directa:** Los exportadores realizan la actividad de la exportación en lugar de delegarla como en el caso de la exportación indirecta. Esta forma de acceder a los mercados está caracterizada por un mayor control del proceso de penetración en los mercados internacionales y un mayor nivel de compromiso de recursos que con lleva mayor riesgo, pero a la vez capacidad para obtener

mayores beneficios. Otra ventaja es que al carecer de intermediarios, la empresa está en contacto directo con su público objetivo, tomando la información e incrementando el conocimiento en los mercados internacionales (García Cruz, 2002).

3. Exportación concertada: Colaboración entre empresas fabricantes que realizan parte de las actividades de exportación para la comercialización de los productos en mercados exteriores.

4. Producción en mercados exteriores:

- *Contrato de fabricación:* Contrato donde la empresa internacional paga para que una empresa local fabrique sus productos bajo el nombre de la primera. La empresa internacional tiene menos control sobre el proceso productivo, por lo que el control de calidad se vuelve fundamental para el caso en el que se quiera mantener el prestigio de la marca. Sin embargo, la empresa sigue manteniendo el control de gestión y las actividades de marketing (García Cruz, 2002).
- *Licencias de fabricación:* consiste en autorizar a otra empresa durante un periodo de tiempo a fabricar y comercializar sus productos en mercados exteriores, cediendo las patentes, know how o el proceso de fabricación a cambio de una compensación económica.
- *Establecimientos de centros de producción:* La empresa puede producir en el país de destino por medios propios estableciendo centros de producción, mediante la adquisición de un local ya instalado o la creación de una propia (García Cruz, 2002).

4.6.2. Aplicación al caso

Adidas:

Adidas cuenta con una gran experiencia de entrar en mercados exteriores y para ello es fundamental que sus productos sean accesibles mediante la venta directa a través de subsidiarias comerciales de la empresa, tiendas multimarcas, franquicias o alianzas.

Adidas dispone de un alto número de tiendas en las ciudades principales, teniendo así un mayor control sobre el producto y la manera de comercializarlo a través de sus subsidiarias comerciales. Si el mercado donde se quiere establecer es un mercado estratégico prioritario implanta subsidiarias comerciales bajo su total gestión y con gente local formada.



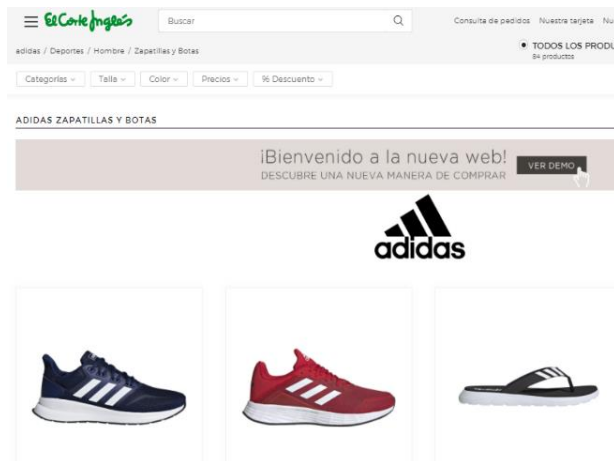
Otra manera de entrar en mercados exteriores es por medio de las tiendas multimarca, donde Adidas cuenta con intermediarios locales como puede ser El Corte Inglés en

ESTRATEGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL EN EL SECTOR DE LA ROPA Y EL CALZADO DEPORTIVO

España e intermediarios internacionales como InterSport o Foot Looker. Adidas tiene acuerdo con sus intermediarios para formar a los empleados para un mejor conocimiento de sus productos y la marca, buscando la diferenciación, para que cada producto este en el lugar adecuado ya que el 50% de las decisiones de compra se toman en el punto de venta.

Los planes de Adidas a medio plazo pasan por reducir su red comercial física y destinar sus esfuerzos en la digitalización.

Otra manera de venta directa es las plataformas digitales, que pueden ser por medio de sus intermediarios y su propia web, permitiendo que los productos lleguen de manera directa a los consumidores en distintos mercados con unos menores costes para la empresa.



Las alianzas son muy importantes para los mercados exteriores, Adidas y Prada colaboran para investigar en los ámbitos de patrimonio, tecnología e innovación. Ambas marcas han decidido trabajar juntas para rediseñar modelos que se han convertido en iconos atemporales, buscando aprovechar su huella tecnológica para innovar. Aunque el acuerdo va mucho más allá, con el lanzamiento de dos zapatillas de edición limitada fusionando lujo y deporte.



Adidas, cuenta con alrededor de 800 fábricas mediante contratos de fabricación que producen sus productos en todo el mundo, siendo Asia el continente donde alojan más fábricas, principalmente en China y Vietnam alojan más fábricas. Esta manera de operar de Adidas hace que no pierda el control de gestión y las actividades de marketing.

Nike:

Nike al tener gran experiencia de entrada en mercados exteriores y ser un referente en sus productos, hace que Nike lo tenga más fácil a la hora de entrar en un mercado exterior y realizando la venta directa por medio de intermediarios, subsidiarias comerciales propias y alianzas.

A lo largo de los años, Nike se ha centrado en reducir el número de distribuidores para potenciar el negocio que generan sus tiendas propias, generando imagen, transmitiendo su filosofía y controlar todas las fases del proceso de venta.



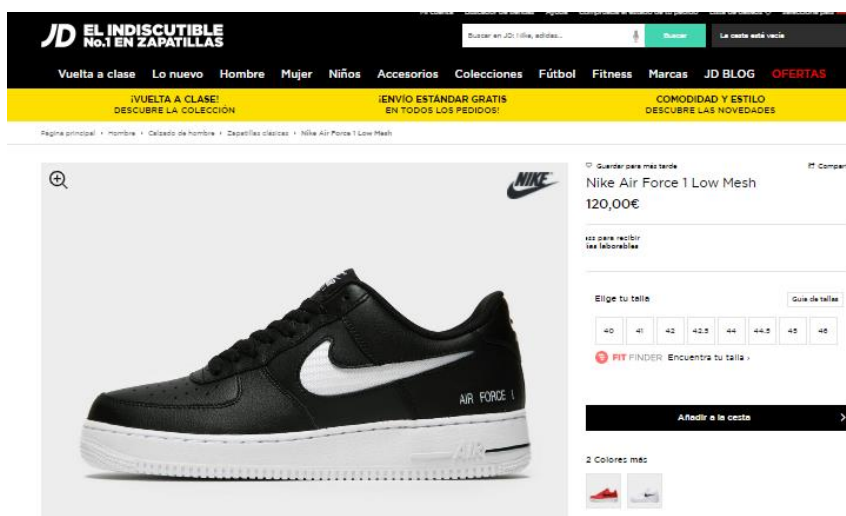
En España, realiza la exportación directa mediante intermediarios locales como es El Corte Inglés, además de los intermediarios internacionales como Foot Locker o Decathlon. Estos intermediarios son elegidos por Nike en función de su volumen de negocio o de su especialización.

En cuanto a las alianzas de Nike, una de las más importantes es la que tiene con Apple, esa alianza dio como resultado lo que conocemos hoy en día como Nike+.



Un ejemplo de los productos de esta alianza son los Apple Watch Nike que son concebidos funcionales, para realizar cualquier deporte. La tecnología y las aplicaciones funcionales se combinan en la aplicación app Nike+ Run Club, para asistir las rutinas personalizadas de ejercicios o compartir las experiencias con amigos haciendo a los Apple Watch Nike la elección preferida de los deportistas aficionados.

Nike busca mediante las plataformas digitales propias y las de sus intermediarios para interactuar con los consumidores, siendo una manera de venta directa más flexible, rápida y con unos costes menores para la empresa.



Nike cuenta con contratos de fabricación con más de 700 centros repartidos por todo el mundo, la mayor parte de su producción se encuentra en Asia, siendo China, Indonesia

ESTRATEGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL EN EL SECTOR DE LA ROPA Y EL CALZADO DEPORTIVO

y Vietnam los países donde se concentra la mayor actividad de producción. Nike diseña sus productos y subcontrata la producción, pero mantiene el control de gestión y las actividades de marketing.

Joma:

A diferencia de Adidas y Nike, Joma tiene más mercados exteriores por penetrar y la expansión internacional ha sido enorme mediante la exportación directa. Cada vez más países adquieren productos de Joma, teniendo como objetivos el afianzarse en Europa y América, y seguir creciendo en Europa del este y Asia.



Joma cuenta con tiendas propias, creando espacios exclusivos de comercialización de sus productos, donde todo gira en torno a la marca, aportando una mayor exclusividad y un valor diferencial para los clientes. En cuanto a las filiales tiene 6 repartidas por el mundo y cuenta con intermediarios que venden sus productos en tiendas multimarca en mercados exteriores como por ejemplo la tienda multimarca Martí en México o en el mercado local Forum Sport en España. La ventaja es tener sus productos junto a competidores consiguiendo que la marca se dé a conocer sin una gran inversión, consiguiendo así tener presencia en más de 70 países.

La exportación directa por internet por medio de sus intermediarios locales y la venta directa a través de su web centralizada ha permitido que los productos lleguen a los consumidores en distintos mercados con unos menores costes para la empresa.



Joma subcontrata la fabricación de sus productos contando con fábricas en China, Indonesia, Brasil, Vietnam y Argentina. De esta manera mantiene el control de las actividades de marketing.

Las empresas seleccionadas han tenido una entrada similar en los mercados exteriores, mediante la exportación directa ya sea por venta directa o por distribuidores. Tanto Adidas, Nike y Joma mantienen exportación concertada a través de alianzas estratégicas con otras empresas y realizan producción en mercados exteriores por medio de contratos de producción.

TABLA 4.6.2.1

	EXPORTACION INDIRECTA	EXPORTACION DIRECTA	EXPORTACION CONCERTADA	PRODUCCION EN EL MERCADO EXTERIOR
ADIDAS		✓	✓	✓
NIKE		✓	✓	✓
JOMA		✓	✓	✓

4.7. Estrategia de marca

4.7.1 Marco teórico

La *marca* es un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño o alguna combinación de alguno de ellos que identifica productos de una empresa y los diferencia de sus competidores (Asociación Americana de Marketing).

En cuanto a la *estrategia de marca*, el fabricante puede utilizar un producto estandarizado, pero bajo diferentes marcas en cada mercado destino o bajo una misma marca, para así crear productos adaptados a cada mercado.

- *Marcas locales*: Su creación varía con la de otros mercados y es debido a la necesidad de adaptar el producto a los mercados de destino para así satisfacer las necesidades de los consumidores.
- *Marcas globales*: Una marca global suele tener el mismo nombre y una imagen similar en todos los mercados. Una de las ventajas es la comunicación global más favorable y el aprovechamiento de las economías de escala (García Cruz, 2002).

4.7.1 Aplicación al caso

Adidas:

Su marca es global y conocida en todos los mercados exteriores sin ninguna variación, como hemos visto anteriormente solo sufren pequeñas adaptaciones los productos como pueden ser las tallas o su página web adaptándose al idioma del mercado.

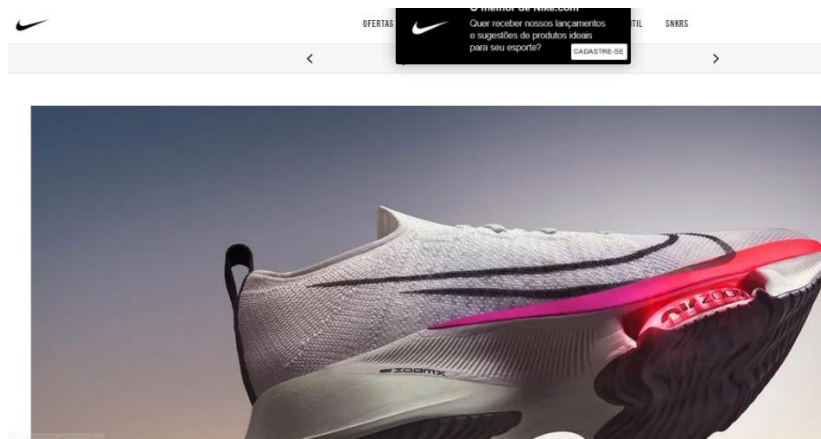


Página web de Adidas en China

ESTRATEGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL EN EL SECTOR DE LA ROPA Y EL CALZADO DEPORTIVO

Nike:

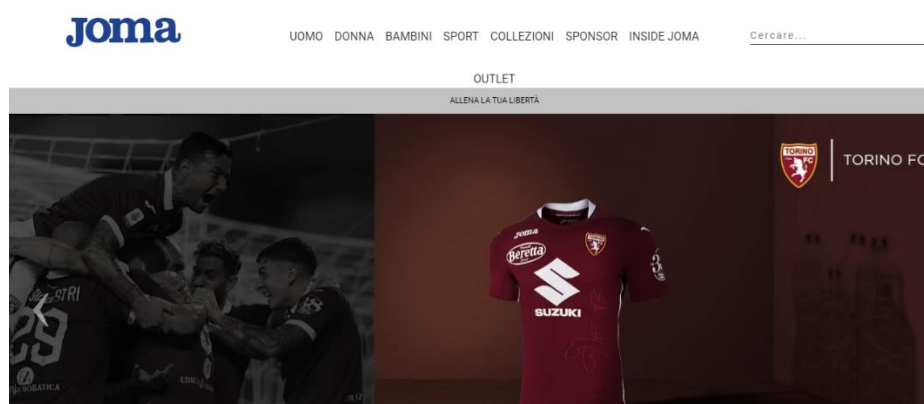
Su marca es global y conocida alrededor del mundo sin ninguna variación, como hemos visto anteriormente solo sufren pequeñas adaptaciones los productos como pueden ser las tallas entre Europa y Estados Unidos o en su página web adaptándose al idioma del mercado.



Página web de Nike en Brasil

Joma:

Su marca es global y conocida en todos los mercados exteriores sin ninguna variación, como hemos visto anteriormente solo sufren pequeñas adaptaciones en los mercados o su página web adaptándose al idioma del mercado.



Página web de Joma en Italia

En cuanto a las empresas estudiadas en este trabajo, podemos afirmar que todas decidieron utilizar el mismo nombre para todos sus mercados, consiguiendo así tener una imagen global.

Tabla 4.7.1.1

	Marcas locales	Marcas globales
Adidas		✓
Nike		✓
Joma		✓

Conclusión

Este trabajo tenía como objetivo el estudiar la gestión del marketing internacional y determinadas cuestiones en su proceso de internalización de tres importantes empresas pertenecientes al sector del calzado deportivo, textil y productos deportivos. Ante un mundo cada día más globalizado, las empresas buscan distribuir sus productos al mayor número de países y tener presencia en más mercados.

Las marcas elegidas fueron: Adidas, Nike y Joma, siendo las dos primeras las 2 empresas líderes en el sector, mientras que Joma sigue un proceso veloz de crecimiento para alcanzar algún día las cuotas de mercado que manejan Adidas y Nike.

La orientación estratégica elegida por las tres empresas es geocéntrica con carácter global. Las empresas se encuentran en la última fase de internalización, produciendo en mercados exteriores encontrando factores del entorno que son favorables como para que sea más rentable fuera del mercado local.

Las tres empresas estandarizan sus productos con pequeñas adaptaciones en los mercados logrando así ahorro en costes, y economías de escala. En cuanto, a su estrategia de macro-segmentación, tanto Adidas, Nike y Joma han preferido diversificar sus recursos en los distintos mercados.

Por lo que respecta a la segmentación de los clientes, ante la globalización y la presencia del deporte y la moda en prácticamente todos los países, las empresas realizan una segmentación transnacional, dirigiéndose a segmentos universales (niños, hombres, mujeres y practicantes de deportes específicos entre otros) y a grupos de países homogéneos.

A la hora de entrar en los mercados utilizan una estrategia de exportación directa y exportación concertada, realizando la producción en mercados exteriores mediante contratos de fabricación, pero manteniendo el control de gestión y las actividades de marketing. Por último, todas las empresas decidieron utilizar el mismo nombre para todos sus mercados, consiguiendo así tener una imagen de marca global.

Al principio de la investigación se creía que existirían más diferencias entre Joma, Adidas o Nike, pero no es así. En conclusión, las tres empresas seleccionadas siguen estrategias similares dentro del marketing internacional.

BIBLIOGRAFIA

- ❖ García Cruz, R., 2002. Márketing Internacional. Cuarta ed. Madrid: ESIC.
- ❖ Hollensen, S. & Arteaga Ortiz, J., 2010. Estrategias de Márketing Internacional. Cuarta ed. Madrid: Pearson.
- ❖ Ángel Herrero Crespo (Dto. De Administración de Empresas, Universidad de Cantabria): "Marketing Internacional". Apuntes del curso 2017/2018.
- ❖ Lorga, S. Costa e Silva (2003), Internacionalización y redes empresariales: conceptos y teorías,

Páginas web:

- ❖ <https://www.adidas-group.com/en/group/history/>
- ❖ <https://www.joma-sport.com/>
- ❖ <https://tentulogo.com/adidas-el-monstruo-de-las-tres-rayas/>
- ❖ <https://lorengortiz.files.wordpress.com/2014/10/trabajo-adidas-gestion1.pdf>
- ❖ <https://www.adidas-group.com/en/group/strategy-overview/>
- ❖ <https://www.adidas-group.com/en/media/news-archive/press-releases/2017/adidas-increases-sales-and-earnings-guidance-until-2020/>
- ❖ <https://bienpensado.com/historia-marca-nike/>
- ❖ <https://www.britannica.com/topic/Nike-Inc>
- ❖ https://www.invain.com/es-es/magazine/footwear/historia-de-nike-origen-de-la-marca-deportiva-y-zapatillas-mas-iconicas/?gclid=CjwKCAjwkun1BRAIEiwA2mJRWWkMoOUH7MrTHHUQlwZYr37_0FZloY-x98Sc7wKNl6sbQQMn4ds_LBoCehsQAvD_BwE
- ❖ <https://es.calameo.com/read/0057550634980f33644bc>
- ❖ https://www.statista.com/topics/1243/nike/#dossierSummary__chapter1
- ❖ <https://www.modaes.es/empresa/nike-duplica-su-beneficio-y-eleva-un-7-sus-ventas-en-2019.html>
- ❖ <https://www.probuena.es/blog/nike-lider-mundial-en-ropa-deportiva-con-pasado-lleno-de-quejas/>
- ❖ <https://www.ceupe.com/blog/empresas-internacionales-orientaciones-estrategicas.html>
- ❖ <https://www.interempresas.net/Logistica/Articulos/234947-Adidas-online-automatiza-con-Knapp-su-mayor-centro-de-distribucion.html> 4.2
- ❖ <https://www.aragonempresa.com/paginas/congresos-foro-empresa-2006-adidas#:~:text=Adidas%20realiza%20esto%20a%20trav%C3%A9s,provoca%20una%20guerra%20de%20precios.>
- ❖ <https://www.joma-sport.com/noticias/Joma-impulsa-un-proyecto-estrategico-basado-en-la-apertura-de-Brand-Stores>
- ❖ <https://www.marketing-xxi.com/la-marca-46.htm#:~:text=Seg%C3%BAn%20la%20Asociaci%C3%B3n%20Americana%20de,los%20diferencia%20de%20los%20competidores.>
- ❖ <https://www.modaes.es/empresa/nike-adjudica-a-la-riojana-flop-shoes-su-negocio-multimarca-en-espana-y-portugal.html>
- ❖ <http://lajugadafinanciera.com/adidas-nike-tiendas-propias/>